

1. LA EMPRESA.

1.1 Definición.

Se define como la unidad (conjunto ordenado de medios) económica de producción (sujeto activo) que agrupa y coordina elementos humanos y materiales con el fin de producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan las necesidades económicas.

1.2 La empresa como sistema.

Al entender la empresa como un todo unitario, al que se llama sistema, tenemos que asumir que esté integrado por diversas partes, en constante interacción, denominadas subsistemas.

Los criterios que emplearemos para distinguir y clasificar estos subsistemas son dos:

- **Criterio de niveles**, por el que se estructuran subsistemas de nivel, atendiendo a la naturaleza de la circulación dentro de los mismos.

- **Criterio funcional**, por el que se fracciona a la empresa en subsistemas funcionales caracterizados por la realización de una función específica

1.3 Evolución histórica de la empresa.

A través del desarrollo de la humanidad se han presentado factores fundamentales que han influido de manera determinante en la forma en que se han conformado la estructura y funcionamiento de la empresa. Las cuatro formas más significativas de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo son:

- a) Empresa primitiva (unidad técnica), siglos XV al XVI, feudalismo (relación siervo-esclavo).
- b) Empresa comercial (unidad técnica-económica), siglos XVII al XVIII, capitalismo primitivo.
- c) Empresa industrial (unidad económica-producción), siglos XVIII al XIX, capitalismo industrial.
- d) Empresa financiera (unidad financiera-decisión), siglos XIX al XX, capitalismo muy desarrollado.

1.4 Elementos constitutivos.

En la constitución de una empresa distinguimos, básicamente, tres elementos, a saber:

- a) Elementos humanos.
- b) Elementos materiales: son los bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa.
- c) Elementos inmateriales: se entiende como el conjunto de elementos que le proporcionan a la empresa un valor superior al que proporcionarían, solamente, los elementos humanos y materiales.

1.5 Tipos de empresas.

Una clasificación, generalmente aceptada, es la que atiende al número de trabajadores:

- a) Empresas artesanales, que comprenden aquellas empresas en las que el número de trabajadores no supera los 10.
- b) Empresas pequeñas, el número de trabajadores está entre 10 y 50.
- c) Empresas de tamaño medio, que disponen de una plantilla comprendida entre 50 y 200 trabajadores.
- d) Grandes empresas, las que están integradas por más de 200 trabajadores.

Atendiendo a la forma de propiedad de los medios de producción. (de su capital):

- a) Empresas públicas: la propiedad de su capital es exclusivamente del estado.
- b) Empresas mixtas: son aquellas donde la propiedad de su capital pertenece al estado y a particulares.
- c) Empresas privadas: la propiedad de su capital es de particulares, ya que se tratan de personas físicas o jurídicas. Estas a su vez se clasifican en:

- Empresa de propiedad individual: pertenece a un solo individuo y son dirigidas por él. Estas son empresas artesanales o empresas individual capitalista.

- Empresas de propiedad social, empresas de capital o empresas societarias: son aquellas en las que la propiedad corresponde a una persona jurídica.

Atendiendo a la figura del propietario de la empresa, esta puede ser:

a) Sociedades colectivas: se caracterizan por la responsabilidad ilimitada, personal, subsidiaria y solidaria de los socios.

b) Sociedades capitalistas.

- Sociedades anónimas: es la propiedad capitalista por excelencia. En esta el capital está dividido en pequeñas partes iguales, llamadas acciones.

- Sociedades anónimas laborales: los socios trabajadores deben poseer la mayoría del capital de la misma.

- Sociedad limitada: se suelen constituir con el ánimo de crear una persona jurídica que de cobertura legal a actividades mercantiles a desarrollar en común.

c) Sociedades mixtas o intermedias.

- Sociedades comanditarias: tienen dos tipos de socios: los socios colectivos y los comanditarios que no dirigen ni gestionan pero aportan capital.

- Cooperativas: son sociedades de capital variable, estructura y gestión democráticas

1.6 El empresario: funciones y tarea.

a) Características del empresario-riesgo, son: Coincide el control y la propiedad, coinciden los objetivos de la empresa con los del empresario, es un empresario individual.

b) Características del empresario profesional: Existe una clara separación entre el control y la dirección por un lado y la propiedad del capital por otro, disociación entre objetivos de la empresa y los del empresario, la figura del empresario se identifica como el administrador.

2. LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 Definición. Comparación con los términos organización y dirección.

Organizar una empresa es fundamentalmente organizar el factor de trabajo, es decir, asignar a una determinada persona un contenido idóneo, y el tiempo y tipo de ejecución de una determinada tarea. La organización es más necesaria cuanto más compleja es la actividad y cuanto mayor es el número de personas a las que hay que organizar. La administración a de contestar a las siguientes preguntas: que hacer, como hacer, quien ha de hacerlo, cuando ha de hacerse.

Organización: combinación de medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones, entre los elementos que constituyen.

Dirección: es un proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un esquema lógico de acción para la consecución de la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización.

Estos dos conceptos están estrechamente unidos, ya que la guía a la organización es la dirección y tampoco la dirección existiría sin organización ya que surge por y para ella.

2.2 Clasificación de las teorías de la administración.

a) Enfoque prescriptivos o normativos:

- Teoría clásica.
- Teoría de las relaciones humanas.
- Teoría neoclásica.

b) Enfoque explicativos y descriptivos:

- Teoría de la burocracia.
- Teoría del comportamiento.
- Teoría de sistemas
- Teoría de la contingencia.

2.2.1 Teoría clásica.

Los máximos representantes son Taylor y Henry Fayol, y los principios expuestos son:

Resumen de los principios de Taylor:

- Métodos basados en procedimientos científicos.
- Selección científica del obrero, preparar las máquinas y los equipos de producción y efectuar una disposición racional de herramientas y materiales.

- División del trabajo y de la responsabilidad.
- El principal objetivo de la administración es asegurar la máxima prosperidad al empleado y el patrón.

Resumen de los principios expuestos por Fayol:

- Especialización del trabajo.
- Unidad de mando y dirección.
- Remuneración del personal y que satisfaga a ambas partes.
- Autoridad y responsabilidad.

2.2.2 Teoría de las relaciones humanas.

El máximo representante de esta corriente es Elton Mayo:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El trabajador reacciona como miembro de un grupo social.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos a todo el personal.

2.2.3 Teoría neoclásica.

Los máximos representantes de esta corriente son (Drucker y Kontz), centran sus estudios en el análisis de la organización desde el punto de vista de la separación del trabajo, del concepto de unidad organizativa, el ámbito de supervisión del jefe...

2.2.4 Teoría de la burocracia

El máximo representante de esta corriente es Max Weber. Estudió las organizaciones y se preocupó por la racionalidad, comparando los medios empleados con los alcanzados.

2.2.5 Teoría del comportamiento.

Los máximos representantes de esta corriente son McGregor (teorías X y Y) y William Ouchi (teoría Z).

- Teoría X: la preocupación es básicamente, la producción.
- Teoría Y: la preocupación es básicamente, el hombre.
- Teoría Z: la preocupación es básicamente, la empresa.

2.2.6 Teoría de sistemas.

- Las organizaciones se estudian como elementos interrelacionados, formados por la unión de otros sistemas.
- Desarrolla la visión amplia del funcionamiento de la organización, pero demasiado abstracto.
- Adaptación continua.

2.2.7 Teoría de la contingencia.

El enfoque contingencial dice que no hay un esquema estructural universal. Este enfoque realiza el estudio de un problema, mediante el establecimiento de relaciones condicionales. No hay afirmaciones tajantes en cuanto a las estructuras, organizaciones... de una empresa, dependen del ambiente en que se desenvuelve dicha empresa.

3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El fin de toda organización es alcanzar el mejor rendimiento de los medios empleados con el mínimo precio de coste y el máximo de satisfacción para las personas ligadas a la empresa.

Los organismos están formados por grupos de personas reunidas bajo una autoridad única que asume de modo permanente. Estos organismos pueden clasificarse atendiendo a diversos aspectos:

- Según la actividad específica que realizan.
- Según la categoría o clase de actividad.
- Según el modo de participar en la acción.
- Según el ejercicio de la autoridad se establece un organismo llamado jerárquico o funcional.

3.1 Niveles jerárquicos.

El sistema de delegaciones sucesivas de autoridad, que subordina a un organismo a otros, establece entre ellos una sucesión de relaciones jerárquicas que constituye una línea jerárquica. El conjunto de líneas jerárquicas de la empresa converge en un vértice: la Dirección General. La representación gráfica de todas las líneas jerárquicas se conoce como pirámide, en la que la longitud de la base es proporcional al número de ejecutantes y la altura al número de niveles.

El personal de encuadramiento es aquel que ha recibido cierta delegación de autoridad jerárquica cualquiera que sea su nivel. El coeficiente de encuadramiento se define como el cociente entre los efectivos consagrados a tareas de encuadramiento y los efectivos de ejecución.

- La eficacia de una estructura disminuye a medida que aumenta el número de niveles jerárquicos.
- El coste de funcionamiento de la estructura crece con el coeficiente de encuadramiento.

3.2 Centralización y descentralización.

a) Centralización: consiste en reunir los centros de decisión a un número mínimo y localizarlos en la Dirección General o próximos a ella.

b) Descentralización: consiste en colocar los centros de decisión próximos a los organismos de ejecución. Requiere un sistema de delegaciones de autoridad que confíe al delegado la iniciativa de las elecciones particulares.

3.3 Tipos de estructuras.

a) Estructura jerárquica, lineal o militar. Se reparten las tareas en subtarear idénticas sin que exista delegación de autoridad funcional.

b) Estructura funcional. Una función es un conjunto de actividades cuya responsabilidad está confinada por la delegación a un Director Funcional que la ejerce con ayuda del organismo sobre el que posee una autoridad jerárquica.

c) Estructura mixta, en la que los organismos de ejecución son los responsables de las funciones principales, mientras que el ejercicio de las actividades correspondientes a las funciones auxiliares permanece bajo el control funcional de sus respectivos responsables.

d) Estructura jerárquica por función. Las únicas relaciones existentes en la empresa son de tipo jerárquico. Cada Director Funcional manda jerárquicamente a los organismos de ejecución que ejercen las actividades que les correspondan.

4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

4.1 La gestión de recursos financieros.

La importancia de los recursos financieros y su adecuada estructura o composición en el ámbito de la empresarial es revelante en cuanto al resultado final de la actividad económica. Estos recursos constituyen el origen o el motivo de las inversiones o capital en funcionamiento, es decir el funcionamiento de la empresa. La estructura de las inversiones deseada será aquella que permita obtener una rentabilidad máxima de las mismas. Es evidente que la empresa ha de procurar que dicha rentabilidad sea superior al coste originado por la estructura financiera adoptada.

Los recursos financieros de la empresa son, en definitiva, las fuentes originadas del dinero, bienes y derechos a favor de la empresa. Clasificaremos los recursos atendiendo a diversos criterios:

- a) Según su duración puede ser: fuentes de capitales permanentes, fuentes de pasivo a corto plazo.
- b) Según su titularidad: recursos propios o ajenos.
- c) Según su procedencia: recursos externos o internos.

En general, la estructura financiera puede definirse como la composición de diferentes recursos financieros que una empresa posee en un momento dado. Evidentemente, esta composición puede ser completada en función de su procedencia, atendiendo a las características de los proveedores de fondos, o según su carácter temporal. Este último caso podríamos distinguir entre exigible a corto plazo, exigible medio plazo y no exigible.

En función de las relaciones producto-mercado, la empresa emprenderá unas determinadas inversiones de acuerdo a una tecnología elegida, lo que determinará la adopción de unos u otros

procesos productivos y por consiguiente, una estructuras de costes derivadas de los mismos. La estructura de capital con que esté financiado las inversiones dará origen a una estructura de costes financieros. Se dice entonces que la empresa tienen mayor o menor grado de apalancamiento operativo y financiero.

4.2 La gestión de recursos humanos.

Las áreas que comprende la gestión de los RRHH de una empresa son: el área de organización, área de planificación de RRHH, área de selección, contratación, conservación y desarrollo, área de relaciones laborales, área de administración de personal.

La gestión de los RRHH tiene los siguientes principios:

- Coordinación entre el hombre y su puesto de trabajo.
- Establecimiento de estándares de rendimiento.
- Reconocimiento de los resultados obtenidos.
- Establecer unos sistemas adecuados de supervisión y control.
- Asignar claramente las responsabilidades y tareas.

4.2.1 Selección de los recursos humanos.

La selección de los recursos humanos en la empresa conlleva una serie de tareas, como son: reclutamiento, selección e incorporación.

4.2.1.1 Reclutamiento.

Consiste en disponer de una masa, mas o menos amplia, de personas para efectuar una selección lo más idónea posible. El reclutamiento puede ser interno o externo. Existen unas técnicas básicas de reclutamiento.

En primer lugar debemos elegir los medios para difundir las ofertas de manera que llegue al mayor número de candidatos. El medio más empleado es el anuncio, por la relación coste- cobertura. Otra técnica es la verbal que se trata de ir al sitio y contar lo que se necesita. En segundo lugar se debe efectuar el contacto: escrito, por teléfono o entrevista personal. En tercer lugar y una vez contactado hay que seguir el siguiente proceso: repasar el análisis del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Análisis de los requisitos entre las candidaturas recibidas y su posterior clasificación.

4.2.1.2 Selección del personal propiamente dicha.

El primer paso será el análisis de documentos. La base fundamental de información sobre los candidatos es el cuestionario de solicitud que además nos puede servir de archivo. Para confeccionar el cuestionario es aconsejable que sea atractivo, senillo, adecuado al puesto que se va a ocupar, y debe hacer constar que la información va a ser de forma confidencial. Los instrumentos o técnicas que se utilizan fundamentalmente son: cuestionarios, prueba de conocimientos, entrevista, test, etc.

4.2.1.3 La incorporación

Dentro de este apartado incluimos los siguientes elementos: la contratación, la acogida, periodo de prueba, integración.

4.2.2 Desarrollo de los recursos humanos.

La formación prepara para el ejercicio de un trabajo mientras que el desarrollo prepara para la toma de responsabilidades.

La formación se justifica desde varios aspectos, entre los que se encuentran:

- Ayuda al empleado a mantener su trabajo actual o a encontrar otro en el caso de que lo pierda.
- Es rentable para la dirección en cuanto que mejora la productividad.

Existen dos grandes métodos de efectuar la formación del personal: en servicio o fuera del trabajo.

4.2.3 Evaluación personal. El estudio de los métodos y la medición del trabajo.

La evaluación del personal trata de saber en que se mide un individuo alcanza unos estándares de eficacia y eficiencia. Puede servir para conocer las necesidades de formación que tiene el personal, para una política de promociones, para informar al trabajador de los resultados de su trabajo y servirle de estímulo.

4.2.3.1 Métodos de evaluación.

La organización del trabajo da lugar a diferentes enfoques a lo largo de la historia, pero todos ellos ponen de manifiesto que la tecnología, el proceso de trabajo se han de diseñar conjuntamente, y que la organización del trabajo requiere la comprensión de variables técnicas, humanas y sociales.

- a) Enfoque sociotécnico (relaciones humanas).
- b) La escuela Dirección Científica.
- c) Enfoque del enriquecimiento del puesto de trabajo.

4.2.3.2 Estudio de métodos y la medición del trabajo.

Todo estudio de método de trabajo debe seguir las siguientes fases:

1. Definición de los objetivos y restricciones del estudio.
2. Selección del enfoque del estudio.
3. Informar a los trabajadores de que se va a realizar el estudio y el objetivo que se pretende con el mismo.
4. División del trabajo en sus elementos.
5. Estudio del método mediante gráficos.
6. Seleccionar el método de trabajo más adecuado para cada elemento de trabajo.

Las principales técnicas de medición del trabajo son las siguientes:

- a) El estudio de tiempos (Taylor).
- b) Los tiempos predeterminados.
- c) El muestreo del trabajo.

4.2.4 Sistemas de remuneración

La estructura de la remuneración del trabajador se basa en la suma de dos componentes principales: el salario base y las primas.

- El salario es la remuneración económica fija, negociada de antemano y que incluye las cargas sociales a cargo de la empresa.
- Las primas o incentivos, pretenden estimular a los trabajadores para obtener un mayor rendimiento.

Las primas o incentivos se pueden establecer atendiendo a muy diversos parámetros, entre otros los siguientes: personales, al puesto de trabajo, por cantidad o calidad de trabajo, en especie, pluses de residencia.

Cada tipo de actividad precisa una diferente razón estimulante, y esto es precisamente lo que ha definido los diferentes métodos de calcular o establecer las primas por cantidad o calidad del trabajo: Destajo, Sistema Halsey, Sistema Rowan, Sistema York.

4.3 La gestión de recursos productivos.

Toda actividad productiva se encuentra condicionada por el tipo de producto elaborado. Así, podemos establecer diferentes criterios de clasificación del proceso productivo:

- a) Según la continuidad temporal del proceso productivo, podemos distinguir entre:
 - Producción continua: la conversión de materias primas en productos terminados se realiza como flujo ininterrumpido en el tiempo.
 - Producción intermitente; no requiere continuidad por causa del proceso de fabricación.
- b) Según los productos obtenidos al final, podemos distinguir entre:
 - Producción simple: representa la obtención de un solo producto de características técnicas homogéneas.

- Producción múltiple: se obtiene productos diferenciados y que pueden ser técnicamente independientes.

4.3.1 Costes de producción.

Todo proceso de producción implica el consumo de unos factores para la obtención de un producto o presentación de un servicio. Se entiende como coste al equivalente monetario de los consumos de factores en una actividad económica.

Los costes de producción pueden ser de diversa índole: Costes totales (fijos y variables), coste marginal o diferencial, coste directo o indirecto, costes de inactividad y costes de preparación de la producción.

4.3.2 Control de costes.

Las técnicas empleadas en el control y gestión de costes pueden ser de dos tipos:

a) Técnicas de control presupuestario. Permiten un conocimiento continuado de las desviaciones técnicas y económicas originadas correctoras que se precisen para alcanzar los objetivos prefijados o bien modificar estos.

b) Técnicas de control no presupuestario. Se realiza mediante informes, observaciones personales, auditoria, ratios, índices gráficos...

4.4 La gestión de recursos de comercialización.

Los productos y servicios obtenidos por la empresa se dirigen hacia un mercado donde serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad que arranca desde el proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como sistema de comercialización, marketing o sistema de distribución y comercialización.

Todo sistema de comercialización esta integrado por:

- El entorno de mercado.
- Los objetivos y estrategias de las empresas competidoras.
- Decisiones estratégicas de la empresa.
- Decisiones operativas de la empresa.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor.
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa.

4.4.1 Tipos de mercado.

La clasificación más generalizada es que distingue los mercados en función del número de oferentes y demandantes que intervienen en el proceso:

		OFERTANTES		
		Muchos	Pocos	Uno
DEMANDANTES	Muchos	Mercado de competencia perfecta	Oligopolio	Monopolio
	Pocos	Oligopolio de demanda	Oligopolio	Monopolio
	Uno	Monopolio de demanda	Monopolio limitado	Monopolio bilateral

Existen otros tipos de clasificaciones:

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE MERCADO
Grado de elaboración del producto	-De productos primarios. - De productos semielaborados. - De bienes manufacturados. - De servicios.
Perspectiva temporal	- Pasado. - Presente. - Futuro.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE MERCADO
Posibilidades de expansión	- Actual. - Potencial. - Tendencial.
Adquirientes	- De mayoristas. - De minoristas. - De consumidores.
Características y motivos de compra de los consumidores finales	- De consumo. - Industriales.

4.4.2 Estudio y análisis de mercado.

La gestión de los recursos de comercialización de la empresa, pasa por el estudio y análisis de diferentes aspectos que pasaremos a analizar a continuación de manera escueta:

a) Estudio de mercado. Toda decisión comercial tiene como último fin asegurar la colocación más favorable de los productos en el mercado. Es por ello por lo que el conocimiento del mercado y sus reacciones ante distintos estímulos comerciales serán de vital importancia para el éxito de la empresa.

b) Planificación comercial. La planificación comercial plantea el estudio de las variables de decisión, cuya expresión cuantitativa se contiene en el denominado presupuesto comercial.

c) Decisiones sobre el producto. La variable producto cobra importancia como consecuencia de la diferenciación buscada por las empresas con el fin de romper homogeneidad del mercado y acotar su propio segmento de mercado.

d) Decisiones sobre precios. Las decisiones sobre precios vienen condicionadas por el tipo de producto que ofrece la empresa o por la estructura del mercado.

e) Decisiones sobre publicidad.

f) Análisis y diseño del sistema de distribución. Un sistema de distribución integrado por un conjunto de recursos (humanos, materiales y financieros) cuyo objetivo es colocar el producto terminado en los puntos de venta de la forma más eficaz y con menor coste posible.

g) Localización de almacenes y puntos de venta. Se establecerán las áreas de mercado dentro de las cuales las empresas están en disposición recurrente.